



CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

MÓDULO 1.
INTRODUCCIÓN A LA
GESTIÓN DE
PROYECTOS

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Introducción

Antes de recorrer en las próximas unidades las etapas y actividades sugeridas para implementar un proyecto deportivo, necesitamos conocer ciertos conceptos básicos:

- Proyecto.
- Deporte.
- Operaciones.
- Administración o gestión de proyectos.
- Ciclo de vida del proyecto.
- Normas para la gestión de proyectos.
- Procesos de la gestión de proyectos.
- Oficina de gestión de proyectos.

En esta unidad definiremos en detalle cada uno de los conceptos.

Unidad 1.1 Conceptos en la gestión de proyectos deportivos

1.1.1 La historia, normas y oficina de gestión de proyectos

La historia de la disciplina

Ya en los inicios del siglo pasado, encontramos los primeros intentos de lograr una gestión científica del trabajo industrial (principios de F. W. Taylor) e incipientes estudios para mejorar su organización con el objetivo de alcanzar la mayor eficiencia posible.

A partir de la conjugación de teoría y práctica de la ingeniería industrial y el énfasis en la importancia de la capacitación y el entrenamiento para el mejor desarrollo de los

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

trabajadores —lo que más tarde se llamará recursos humanos—, H. L. Gantt diseñó una herramienta básica en la gestión de proyectos: propuso el control y planificación de las operaciones productivas mediante el uso de técnicas gráficas: el diagrama de Gantt.

Desde entonces, fueron surgiendo nuevas herramientas hasta que, en los años 50, la gestión de proyectos llegó a ser reconocida como una disciplina formal.

En un principio, su uso se limitaba a los contratistas y empresas constructoras que trabajaban con el Departamento de Defensa de Estados Unidos. Actualmente, se aplica a industrias muy diversas: tecnología, construcción, productos farmacéuticos, hospitales, gobiernos, organizaciones e instituciones.

Normas para la dirección de proyectos

Existen diferentes normas que definen pautas para la gestión de proyectos, se basan en buenas prácticas mundiales.

Algunas de ellas son:

- PMI PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Estándar propuesto por el Project Management Institute con amplia difusión en Estados Unidos y América. El Project Management Institute también tiene guías publicadas, orientadas a la gestión de proyectos de construcción y de organismos públicos.
- Prince2 (Projects IN Controlled Environments): Estándar que propone el Gobierno inglés. Es el más difundido en Europa.
- P2M (Project & Program Management for Enterprise Innovation): Estándar creado por la Asociación de Gestión de Proyectos de Japón (Project Management Association of Japan).
- ISO 21500: En septiembre de 2012, la Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó la primera versión de la norma que define pautas para gestionar proyectos de todo tipo. Varias de estas normas tienen asociadas certificaciones para profesionales y organizaciones.

Las organizaciones pueden elegir, en función de sus particularidades y las de sus proyectos, cuál es la norma que más se adapta a sus necesidades y utilizarla como guía para la definición de una metodología propia de gestión de proyectos. Dicha metodología podrá utilizar nombres, actividades y formatos de documentos que resulten familiares y útiles a los miembros de los equipos.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

El desarrollo de la presente materia está basado en el estándar del Project Management Institute, por ser el más difundido en Latinoamérica.

El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza en la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional. (Project Management Institute, s.f., <https://pmi.org.py/index.php/pmi/que-es-el-pmi>).

El Project Management Institute (2017) define a la gestión de proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas sobre a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p. 10). Además, indica que esto “se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto” (Project Management Institute, 2017).

Oficina de gestión de proyectos

Muchas de las organizaciones que desean impulsar una metodología de gestión común para todos sus proyectos parten de la creación de una oficina de gestión de proyectos. Esta entidad también es conocida por sus siglas en inglés: PMO (*project management office*).

De acuerdo con las necesidades y posibilidades de la organización, el rol de dicha oficina puede variar. El Project Management Institute define tres tipos de estructuras de PMO:

- **De apoyo:** Realizan un acompañamiento de los proyectos, suministran plantillas, mejores prácticas, asesoramiento y capacitación y facilitan el intercambio de conocimiento entre proyectos.
- **De control:** Dan soporte, pero también exigen el cumplimiento de una metodología definida.
- **Directiva:** Dirigen los proyectos. Los gerentes de los proyectos se encuentran dentro de la estructura de la PMO.

Kerzner (2017) enumera las siguientes funciones para una PMO:

- Desarrollar y actualizar la metodología de gestión de proyectos.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

- Capacitar en gestión de proyectos.
- Brindar asistencia a quienes manejan proyectos y necesitan ayuda para planificar y controlar proyectos.
- Registrar las lecciones aprendidas y entregar la información a todos los gerentes de proyecto.

En los grandes eventos deportivos, tenemos el *main operation centre* o MOC. Como ejemplo de una oficina de gestión de proyecto directiva, podemos mirar un ejemplo en el reportaje del Comité Olímpico Internacional abajo.

Figura 1: *Main operation centre* o MOC



Fuente: International Olympic Committee, 16 de febrero de 2014, <https://bit.ly/3Hcuolb>

Cuando surge algo que no se puede resolver en el lugar, es el MOC quien se coordina con cada uno de los departamentos relevantes y comparte la información disponible para garantizar que las soluciones se encuentran de manera rápida y eficiente¹. (International Olympic Committee, 16 de febrero de 2014, <https://olympics.com/ioc/news/close-collaboration-is-key-to-delivering-the->

¹ Traducción propia.

olympic-games)

1.1.2 ¿Qué es un proyecto?

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que lleva a cabo [un grupo de personas de manera gradual] para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2017).

Estas tres características son las que permiten reconocer un proyecto:

- **Temporal:** Siempre hay un principio y un fin. Un proyecto puede durar un mes o cinco años, pero en el momento de su inicio se sabe que va a finalizar.
- **Gradual:** Hay que realizar una serie de tareas y etapas para llegar al objetivo.
- **Único:** El proyecto puede generar un producto (por ejemplo, un edificio), un servicio (por ejemplo, la implementación de un nuevo canal de atención al cliente) o un resultado (por ejemplo, una investigación). En todos los casos, se trata de un elemento único.

Algunos ejemplos de proyectos son:

- La construcción de una represa.
- El lanzamiento de un nuevo producto al mercado.
- La implementación de una mejora en un proceso de una organización.
- La creación de una nueva sucursal de una compañía.
- La creación de un programa de capacitación.
- La creación de una organización no gubernamental (ONG).
- El rodaje de una película.
- Una mudanza.

Deporte

¿Qué es deporte? Deporte es, según la Real Academia Española (s.f.):

“1. Actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento

y sujeción a normas.

2. Recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre” (definiciones 1 y 2).

El deporte puede estar subdividido en educación, recreación y rendimiento.

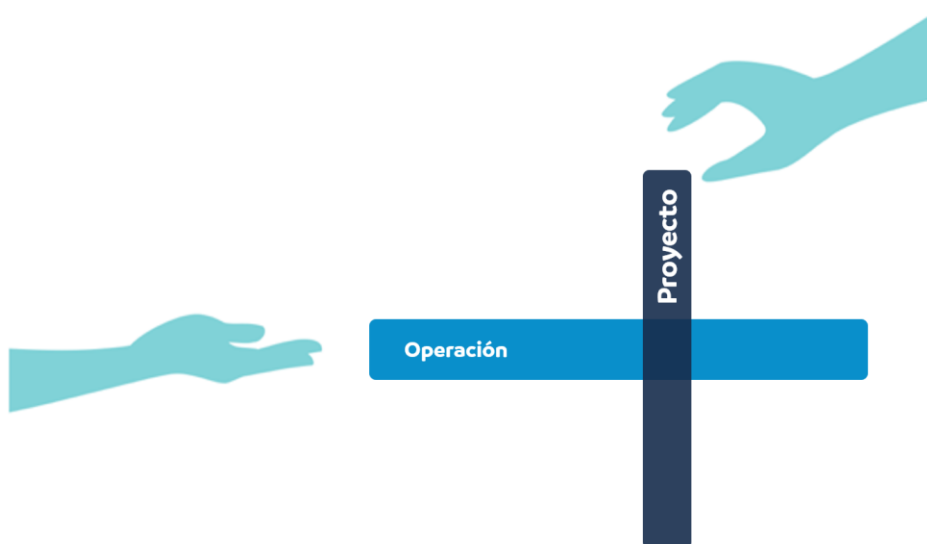
Proyectos versus operaciones

En las organizaciones conviven proyectos y operaciones. Las operaciones se efectúan permanentemente para generar un mismo producto o servicio.

Algunos ejemplos de operaciones dentro de una empresa son:

- La facturación mensual.
- La liquidación de sueldos.
- La resolución de reclamos de clientes.
- La realización de copias de resguardo de servidores.
- El mantenimiento de una instalación.

Figura 2: Operación versus proyecto



Fuente: elaboración propia.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Las semejanzas con los proyectos son:

- Ambos comparten recursos limitados.
- Ambos se planifican.
- Ambos se controlan.

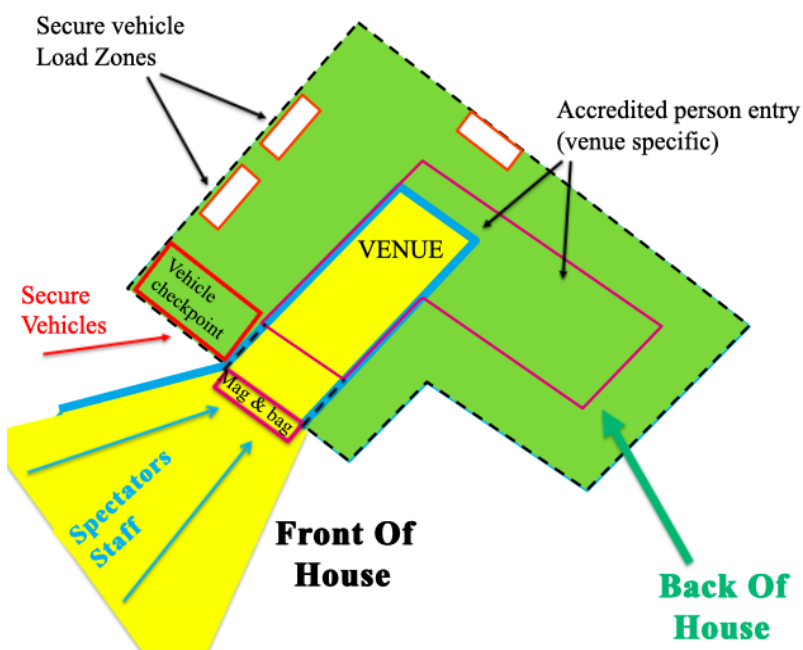
Resulta importante diferenciar los proyectos de las operaciones con los siguientes objetivos:

- Determinar la forma en que se gestionarán.
- Considerar los solapamientos en la asignación de recursos.

Muchas de las herramientas que veremos a lo largo de esta capacitación para gestionar proyectos pueden ser utilizadas también en la gestión de operaciones.

En los grandes eventos las operaciones pueden ser consideradas como las áreas de soporte, o, en inglés, *back office*, mientras que las áreas involucradas directamente con la entrega son conocidas como *front office*. Hasta en el espacio físico la instalación es dividida. La instalación es llamada *house*. Tenemos la parte con acceso a los clientes, llamada FOH (*front of house*), y la parte a la que accede solo la fuerza de trabajo o *staff*: BOH (*back of house*).

Figura 3: Áreas de la instalación deportiva



Fuente: Blanch, s.f., p. 7.

1.1.3 Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. (Project Management Institute, 2017, p. 19)

Figura 4: Ciclo de vida del proyecto



Fuente: elaboración propia.

En todo proyecto (cualquiera sea su disciplina, industria o magnitud), podemos identificar cuatro grandes etapas de su ciclo de vida:

- Inicio.
- Planificación.
- Ejecución.
- Cierre.

Los nombres de las fases pueden cambiar dependiendo de la industria, pero todas las definiciones se reducen a estas cuatro fases genéricas.

Dentro del ciclo de vida del proyecto, se encuentra el ciclo de vida del desarrollo, que está conformado por la o las fases que se requieren para elaborar el resultado del proyecto. Este ciclo de vida puede ser predictivo, iterativo, incremental, ágil o un modelo híbrido.

La etapa que implica mayores costos y niveles de recursos es la de ejecución de trabajo.

Ahora que ya comprende el concepto del ciclo de vida del proyecto, puede ver que cada evento es un proyecto.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

La compatibilidad entre las fases del ciclo de vida de un proyecto y las fases de un evento deportivo es alta, ya que la forma de gestionar un evento es similar al grupo de procesos de un proyecto, corroborando que un evento puede ser visto como proyecto². (Tranchitella, 2013, p. 25)

Así que, por ejemplo, cada partido de fútbol debe ser comprendido como un proyecto único, temporal y gradual. Por más que los partidos se parezcan, son muchas las variables que cambian de un juego a otro, como las siguientes:

- Fecha y horario.
- El adversario.
- Los jugadores pueden cambiar.
- La posición del *time* en la competición.
- La condición climática.

Aún tenemos que considerar los ánimos de los fanáticos, que pueden alterar las conductas y las acciones necesarias. Gestionar un proyecto es también gestionar todas sus adversidades y restricciones.

² Traducción propia.

Figura 5: Juego de fútbol como proyecto



Fuente: TN, en Ons, 5 de octubre de 2014, <https://bit.ly/3Mo0uLH>

1.1.4 Procesos de la gestión de proyectos

Durante el ciclo de vida, se ejecutan distintos procesos. El Project Management Institute (2017) propone una serie de procesos basados en las buenas prácticas mundiales que pueden utilizarse en cualquier tipo de proyecto.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 6: Procesos de la gestión de proyectos



Fuente: elaboración propia.

Estos diversos procesos se agrupan en cinco grupos:

- **Inicio:** Autorización del proyecto.
- **Planificación:** Definición y refinamiento de objetivos, y selección de las mejores alternativas. Es el núcleo del trabajo del gerente de proyecto, por lo que es el conjunto que más procesos involucra.
- **Ejecución:** Coordinación de recursos para llevar a cabo el plan.
- **Cierre:** Formalización de la aceptación del proyecto.
- **Monitoreo y control:** Seguimiento durante todo el proyecto del cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, el Project Management Institute (2017) también agrupa a los procesos en diez áreas de conocimiento:

- Integración.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

- Alcance.
- Cronograma.
- Costo.
- Calidad.
- Riesgos.
- Comunicación.
- Recursos.
- Contrataciones.
- Interesados.

Unidad 1.2 Proyecto deportivo

1.2.1 Origen del proyecto

Todos los proyectos nacen a partir de una necesidad de la organización que lo ejecuta. Generalmente, el gerente de proyecto no participa en la decisión del lanzamiento del proyecto y, cuando es asignado a la conducción, probablemente no se le comunique la necesidad real, sino la solución que se eligió para satisfacer esa necesidad.

¿Qué implica esto? Sin esta información, el gerente de proyecto podría tomar decisiones que atenten contra esa necesidad.

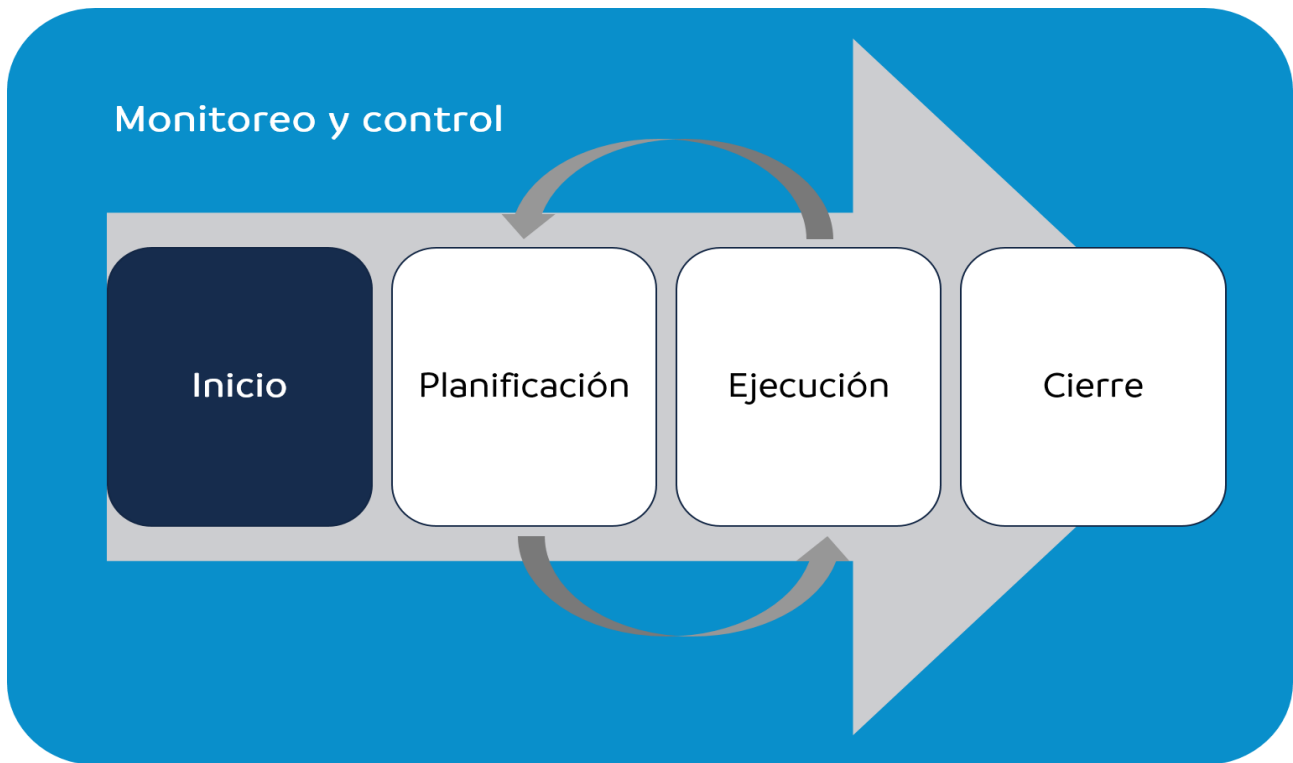
Por esta razón resulta fundamental que, en el inicio, el gerente de proyecto asigne el tiempo necesario para conocer y entender esa necesidad, antes de introducirse en la ejecución de la solución. Si en la etapa de evaluación del proyecto se generó un caso de negocio (*business case*), la lectura de este documento facilitará esta tarea. Si no existe dicho documento, será necesario relevar esta necesidad con el *sponsor* o las demás personas que estuvieron involucradas en el proceso de evaluación.

De manera relacionada, si el gerente de proyectos no tiene experiencia dentro de la organización, deberá también relevar la cultura de la organización y los procesos, procedimientos e información histórica relevantes para la ejecución del proyecto.

Cuando una organización, luego de una evaluación preliminar, decide llevar adelante un proyecto, comienza la etapa de inicio del proyecto.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 7: Procesos de la gestión de proyectos. Inicio



Fuente: elaboración propia.

Muchas de esas actividades son evitadas por la mayoría de las organizaciones deportivas debido a que el ambiente siempre fue muy informal. Pero es claro que son actividades elementales para hacer el *kick off* de cualquier proyecto y, cuando son descartadas, pueden traer distintos problemas. Ese es el motivo de que en nuestro curso casi siempre utilicemos ejemplos con grandes o megaeventos deportivos. De todos modos, es fundamental que, independiente del tamaño de su organización o del proyecto, se lleven a cabo todas las fases y actividades. Al final, si no fueran importantes, no estarían señaladas como actividades, ¿verdad?

En los grandes eventos hay una comisión que se forma para hacer la candidatura como ciudad/país sede, para que concurra en el "BID", que significa una oferta hecha por un individuo o corporación para comprar un activo, ganar una competencia.

A continuación, veremos en detalle las principales actividades de ese grupo de proceso.

Figura 8: Reportaje 1 de la candidatura de Buenos Aires para los Juegos Olímpicos de la Juventud



Buenos Aires / BA2018 revela concepto para JJOOJ

BA2018 revela concepto para JJOOJ



El Comité de Candidatura de Buenos Aires 2018 para los Juegos Olímpicos de la Juventud revela su propuesta de concepto y plan para los Juegos

Fuente: Buenos Aires Ciudad, 22 de octubre de 2012, <https://bit.ly/3Q89abR>

Figura 9: Reportaje 2 de la candidatura de Buenos Aires para los Juegos Olímpicos de la Juventud



Buenos Aires / Buenos Aires, finalista para los Juegos Olímpicos de la Juventud

Buenos Aires, finalista para los Juegos Olímpicos de la Juventud

El Comité Olímpico Internacional la confirmó junto a Medellín y Glasgow para los JOJ de 2018. En 2010, las jornadas reunieron en Singapur a 3.600 atletas de 26 deportes.

Fuente: Buenos Aires Ciudad, s.f., <https://bit.ly/3xhSXbP>

Figura 10: Reportaje 3 de la candidatura de Buenos Aires para los Juegos Olímpicos de la Juventud



Buenos Aires / Jefe de Gobierno / Buenos Aires fue elegida sede de los Juegos Olímpicos de la Juventud de 2018

Buenos Aires fue elegida sede de los Juegos Olímpicos de la Juventud de 2018

“Buenos Aires es Olímpica”, celebró Macri. La capital argentina logró imponer su candidatura frente a Medellín y Glasgow, las otras dos ciudades finalistas.

Fuente: Buenos Aires Ciudad, 4 de julio de 2013, <https://bit.ly/3xtQOeh>

Figura 11: Elección de Buenos Aires para los Juegos Olímpicos de la Juventud



Fuente: Buenos Aires Ciudad, 4 de julio de 2013, <https://bit.ly/3xtQOeh>

1.2.2 El gerente de proyecto

Asignación del gerente de proyecto

Para que el proyecto pueda iniciarse, el primer paso es seleccionar a la persona que será responsable de liderarlo. El *sponsor* o la alta dirección realizarán esta selección. Una vez que la persona es designada, toma la conducción de las actividades del proyecto.

El Project Management Institute (2017) define al gerente o director de proyecto como “la persona asignada por la organización ejecutora para liderar el equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (p. 52). Dependiendo del tipo de organización, el gerente de proyecto contará con mayor o menor grado de autoridad para ejercer su función.

El Project Management Institute (2017) define tres grupos de habilidades requeridas para este rol:

- Dirección técnica de proyectos.
- Liderazgo.
- Gestión y estrategia de negocios.

1.2.3 Objetivos del proyecto

Una vez identificadas las necesidades que dieron origen al proyecto y su gerente, se deben establecer los objetivos.

Objetivos del proyecto

El proyecto puede originarse por una o más necesidades, y cada una de ellas puede tener asociados uno o más objetivos. El final y el éxito del proyecto se alcanzarán cuando se cumplan los objetivos definidos al inicio.

Para formular objetivos, podemos guiarnos por la regla SMART, utilizada en diversos ámbitos. Esta define que, para que un objetivo esté bien formulado, debe cumplir con las siguientes características:

- S = *specific* = específico.
- M = *measurable* = medible.

- A = *agreed upon* = consensuado.
- R = *realistic* = realista.
- T = *time-constrained* = limitado por el tiempo.

Los objetivos definidos para el proyecto se deberán enunciar en el documento llamado acta de constitución del proyecto.

Figura 12: Peter Drucker



Fuente: [Imagen sin título sobre frase de Peter Drucker], s. f., <https://bit.ly/39HkFXJ>

1.1.4 Los requerimientos y restricciones contrapuestas

Requerimientos

“Según la definición del PMBOK®, un requerimiento es la condición o capacidad que debe tener un sistema, producto, servicio o componente para satisfacer un contrato, estándar, especificación, u otros documentos formalmente establecidos” (Ibáñez, s.f., http://www.liderdeproyecto.com/manual/los_requerimientos.html).

Los requisitos pueden ser encontrados en los manuales o en los contratos. Abajo se dejan algunos ejemplos de manuales con los requisitos para proyectos deportivos.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 13: Manuales deportivos



Fuente: elaboración propia.

Restricciones

Las restricciones contrapuestas representan todas aquellas variables que el gerente del proyecto deberá evaluar a lo largo del proyecto. Hace algunos años se hablaba de la triple restricción: costo, tiempo y alcance. Hoy hablamos de restricciones múltiples, ya que, además de velar por el tiempo, el alcance y el costo, el gerente deberá realizar el seguimiento de la calidad, de los riesgos, de la satisfacción del cliente, etcétera. Estas variables se encuentran interconectadas de tal modo que un cambio en una de ellas impactará en una o varias de las restricciones restantes. Para eso, el objetivo principal de la gestión de proyectos es asegurar que el tiempo y los recursos se estén aprovechando de modo efectivo para cumplir los requerimientos del proyecto.

Figura 14: Restricciones contrapuestas



Fuente: elaboración propia.

Referencias

Blanch, M. (s.f.). *Commonwealth Games Transport Planning* [Diapositiva en línea]. SlidePlayer. <https://slideplayer.com/slide/1509845/>

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DEPORTIVOS

Buenos Aires Ciudad. (s.f.). *Buenos Aires, finalista para los Juegos Olímpicos de la Juventud*. <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/buenos-aires-finalista-para-los-juegos-olimpicos-de-la-juventud-2018>

Buenos Aires Ciudad. (22 de octubre de 2012). *BA2018 revela concepto para JJOOJ*. <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/ba2018-revela-concepto-para-jjooj>

Buenos Aires Ciudad. (4 de julio de 2013). *Buenos Aires fue elegida sede de los Juegos Olímpicos de la Juventud de 2018*. <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/buenos-aires-olimpica>

Ibáñez, J. (s.f.). *Los requerimientos de un proyecto*. Líder de Proyecto. http://www.liderdeproyecto.com/manual/los_requerimientos.html

International Olympic Committee. (16 de febrero de 2014). *Close collaboration is key to delivering the Olympic Games*. <https://olympics.com/ioc/news/close-collaboration-is-key-to-delivering-the-olympic-games>

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. John Wiley & Sons.

Ons, F. (5 de octubre de 2014). *Empatando bajo la lluvia*. VAVEL. <https://www.vavel.com/ar/futbol-argentino/2014/10/05/quilmes/400010.html>

Project Management Institute. (s.f.). *¿Qué es el PMI?* <https://pmi.org.py/index.php/pmi/que-es-el-pmi>

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*. Project Management Institute.

Real Academia Española. (s.f.). *Deporte*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 7 de junio de 2022 de <https://dle.rae.es/deporte>

Tranchitella, M. (2013). *O Gerenciamento de Risco em Eventos esportivos: um estudo com corridas de rua* [Dissertação, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/67159/2/23210.pdf>